

どうする どうなる コールセンター

戦略的なコールセンター運営の実践、その現状と展望

5年程前の金融業界におけるコールセンターブームを皮切りに、昨今、さまざまな業種・業態において、電話を用いたマーケティングや顧客サービスが実施されている。かつての電話窓口から、大きく変貌を遂げたコールセンターだが、その実像や具体的な運営手法は意外と知られておらず、未だ、「電話受付をOA化すればコールセンターが構築できる」と捉える企業は多いのではないだろうか。今号の特別企画では、このコールセンターについて、各業界での専門家や、運営実務に携わる担当者への取材を通じ、その運営ノウハウや問題点、そして理想像などを紹介していきたいと思う。

1 高まるコールセンターニーズ 《進化するコールセンターと、その戦略性とは何か》

変化する企業の電話窓口

春先、どこの企業でも見られる新入社員の電話応対研修。誰もが、ビジネスの基本、顧客対応の第一歩として、徹底的に教育されたことを思い出すだろう。仕事に不可欠なツールとして、なんの不思議もなく、一人一台、机の上に置かれている電話。しかし改めて考えてみると、電話を業務の中心に据えて営業したり、顧客対応に用いたりするのは、ごく一部の業種や職種に限ったものと認識されていないだろうか。電話営業には、いかがわしいイメージがつきまといがち。また、電話問い合わせへの対応は所詮クレーム処理で、さほど力を入れて運営されていない。しつこい電話セールスに閉口したり、「つながらない」「対応が悪い」「担当をたらい回し」などとカスタマーセンターに腹を立てるのも、決して珍しいことではないだろう。

しかし、近年「コールセンター」の名のもとに、電話をめぐるビジネススタ

ルが、大きく変貌を遂げてきている。セールス、相談窓口、クレーム対応という限定した業務ではなく、電話を対人営業や店頭販売、アフターサービスと同じ顧客フロントラインと捉え、積極的に活用しようとする動きが目立って増えてきた。身近な例を挙げれば、外資系損保会社が日本進出にあたり、営業マンを使わずにコールセンターだけで個人向け自動車保険商品を販売し、国内シェアを大きく獲得したり、昨今、消費者金融や信販会社のテレビCMで、電話受付のPRをよく目にするのもその現れだ。

単なる苦情処理窓口から、戦略的なコンタクトチャンネルへ。この大きな転換に寄与しているのが、「CRM戦略の浸透」と「CTI技術の進展」という二つのファクターである。

不可欠なワン・ツー・ワン・マーケティング

企業経営において、顧客ニーズへの対応は業種を問わず最優先課題。その変化や動向を的確に把握しなければ、

企業の存続までもが危うくなってきている。そんななか、企業と顧客一人ひとりの対話が最も重要な接点であることは明らかで、「顧客中心のワン・ツー・ワン・マーケティング」いわゆるCRMの実践が、あらゆる業界で急務となっているのである。コールセンターが脚光を浴び出したのは、このCRM戦略に最も適した武器であるからだ。

また、コンピュータと電話との融合技術（CTI）の進歩は目覚ましく、これがコールセンター発展の原動力となっていることも見逃せない。高度な着信振り分け、着信と同時に顧客情報をモニター表示するスクリーンポップアップ、優良顧客優先接続、自動コールバックなど、企業のCRM戦略に則った、さまざまなCTIソリューション革新が日進月歩で行われている。

顧客志向のマーケティングが不可欠な現代の企業経営。顧客を「個」として捉えるうえで、最も適したコンタクト手段である電話。そして、それを有

顧客の選別と
優良顧客の囲い込みに、
コールセンターを活用

パレートの
原理

売上の8割は
2割の優良顧客に依存する



「0120」コールは、
全国で現在
50万回線

小売・通販

電話受注
センター

非効率的な
電話セールス

CTI導入により
機能が
飛躍的に向上

あらゆる業種・業態で
求められる
プロフィットセンター



《アメリカでは…》
コールセンターの立地は、
人材を確保するため
5割弱が大都市に

金融・
クレジット

テレフォン
センター

押し売り電話の
マイナス
イメージ

CRM戦略の
進展により
顧客コンタクトの
重要度up

どこにある？



コールセンターの
コストの約7割が
人件費

メーカー・
コンピュータ

カスタマー
センター

インフォメーションセンター
お客様相談センター

コールセンターは、
営業・店頭・
アフターサービスに続く
第4の顧客接点

そのコストは？



日本のコールセンターの
約8割が50席以下の
中小規模

サービス・
チケット販売

電話受付
センター

つながらない
対応が悪い

顧客
離れの
理由

電話のみならずFAXやeメール、チャットまで、
複数の顧客チャネルを集約する

《アメリカでは…》
2000年には全体の5%であった
webコールセンターが、
2003年には52%へと急増する見通し

7割以上の企業が、顧客との**コンタクト(接触)不足**を原因とする

コンタクトセンター

※CTIとは、コンピュータと電話を融合し、データベースを基に顧客を選別、個々に適したサービスを提供する技術のこと。
※CRMとは、顧客を「個客」と捉え、それぞれに最適のサービスを提供し、良好な関係を構築・維持していく企業戦略のこと。

効に機能させるCTIソリューション。これらを背景に、コールセンターは質的にも量的にも、今、大きく成長を遂げつつある。

アウトプット重視のビジネスフロー

コールセンターを導入した企業において、お題目のように語られる「戦略的コールセンターの構築」。では、この「戦略的」とは、一体何を指すのだろうか。コールセンターのコンサルティングを数多く手がける(株)日本能率協会コンサルティングのチーフコンサルタント永川克彦氏は、コールセンターの戦略性には四つのポイントがあると語っている。

「まず第1に、構築するコールセンターが、カスタマーサービスに主体を置くコストセンターなのか、セールス主体のプロフィットセンターかを明確にするべきです。これにより、採用する人材や情報収集の方法、業務フレームの在り方が大きく異なってきます。

2番目として、情報の一元化と、その活用を可能とするコールセンター中心のビジネスフローが構築されているかどうか。コールセンターには、インバウンド型(電話を受ける)であれアウト

バウンド型(電話をかける)であれ、ほぼ例外なく顧客ニーズの収集が求められています。この情報が一元管理されているか、また、的確に企業内にフィードバックされているかは、ビジネスフロー構築の基本と言えるでしょう。

3番目は、コールセンターの運営上、最も重要とされている「人材」が、適正に配られているかどうかです。コールセンターは基本的に、センター長、マネージャ、スタッフ、スーパーバイザー、オペレータの5種類の職務で成り立っています。この役割と担当する人材のスキルとが的確にマッチしているかどうか。これが、運営を左右するのは明らかです。

最後の4番目は、マルチチャネルの組み込み範囲をどこまでにするか。電話だけでなく、メール、チャットなど、対顧客のコンタクトチャネルは、今後、さらに広がりを見せていきます。これに、どこまで対応するのか、将来的にどうするのかを見据えたいうえで、コールセンターを構築していく必要があると言えます」。

加えて永川氏は、日本のコールセンターでは、特に2番目の、情報の活用

「情報を分析し活用するという流れのなかで、情報の収集や分析結果を出すことに終始してしまい、その活用が疎かになるといったケースが非常に多いですね。どう活用するかが明確でないため、莫大な情報だけが、やみくもに集積してしまう。コールセンターでは、分析重視ではなくアウトプット重視。何に活用するかをはっきりさせたうえで、そのために必要な情報を収集する必要があります。また、このようなビジネスフローが確立していないと、結局のところ、情報や分析結果は単なるデータの集まりに終わってしまいます。もちろん、情報自体にも量を求めるのではなく、活用し直結する質の高い情報を収集することが、よりよいビジネススタイルの構築に不可欠と言えるでしょう」。

せっかく「個」の情報を収集しても、それが活用されないのでは意味がない。コールセンターは、工場や営業所のような企業活動に不可欠な拠点ではなく、あくまで顧客コンタクトにおける一つの手法として必要なのである。運営を誤ると、コストばかりが先に立つ無用の長物となることも、最初に心しておくべきだろう。

どこにつくる、どうつくる

《コールセンター構築に必要な立地、オフィス、そして通信システム》

成否を決定づける立地・ビルの選定

コールセンターを新たに開設する場合、その運営手法から人材確保、導入するシステム等、数々の項目を検討する必要がある。なかでも最初にポイントとなり、しかも、後々にコールセンターの成否を決定しかねないのが、“どこにつくるのか”という立地やビルの選定である。

「コールセンターのコストは概ね7割が人件費で、オフィス賃料などスペース確保に占める費用は僅かなものです。しかし、だからといって安易に立地を選定すると、コールセンターの運営上、最も重要とされる人材確保に大きく影響を及ぼすことになるのです。コールセンター業務のポイントは、いかに良質な人材を効率的に確保するかということ。どのコールセンターでも、オペレータの定着率の低さや、人材募集の手だてには頭を悩ませています。

駅から遠く人が集まらない、遠方からでないと採用が難しい、就労しにくい環境であるなど立地やビル選定の誤りが、ひいては電話対応の質の低下やシフト編成の難しさ、時給単価や採用募集費、トレーニング費、オペレータの交通費などの人件費に直接跳ね返ってくるようになります」。

こう語るのは、コールセンター誘致に積極的な取り組みを見せる大手デベロッパー・野村不動産(株)の法人カンパニービル事業部 事業開発課課長の横須賀亮氏である。

同社のコールセンター事業の先駆けとなった横浜ビジネスパークは、現在、コールセンターの規模、社数ともに、日本屈指の集約を誇るビジネスパークとなっている。施設面やコスト面の優位性はもちろんだが、横浜市や湘南方面の多くのベッドタウンを周辺に抱え、後背人口が多く、加えて、交通アクセスの良さ、地域イメージの良さという、

立地面の優位性が高く評価されている。実際、各コールセンターともに採用も順調で、オペレータの定着率は高く、理想のコールセンター立地の一つと言えるだろう。

また、コールセンターの“プロ”であるアウトソーサー、(株)テレマーケティングジャパンの常務取締役、宮沢孝夫氏も、「インハウスのコールセンターでありがちなのが、自社ビルの余剰スペースにセンターを設置し、運営面に苦勞するケースです。『よい人材が定着してくれない』という声を耳にするときは、センターの立地に問題があることが多いですね。必要とするオペレータの質とコールセンターの立地とは密接な関係があり、そのため、立地・ビルの選定には、“どのようなコールセンターをつくりたいのか”という事業戦略を十分考慮したうえで決定する必要があります」と、やはり立地と人材確保との関係について指摘している。

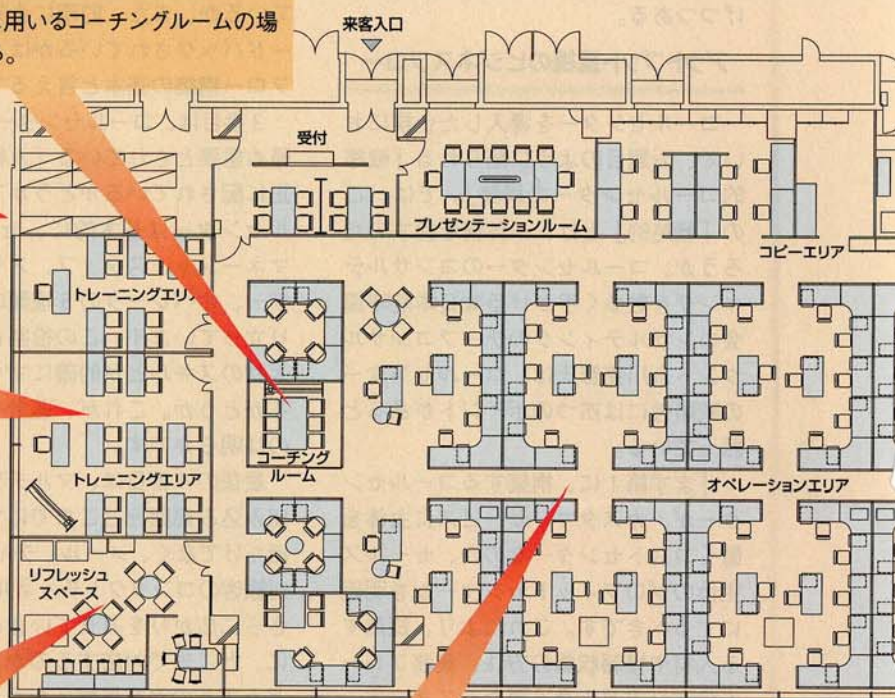
コールセンターのレイアウト

ストレスの大きいオペレータの、個別サポート・指導に用いるコーチングルームの場所は、人の動線計画にも配慮して設置する必要がある。

OA機器の多いオフィスとなるため、空調機器の増設などの検討も必要。加えて、声を使う仕事のため、一定湿度の保持も大切なポイントとなる。

研修室やトレーニングエリアをセンターに併設するケースも多い。コールのピーク時やブース拡張の受け皿としても活用できるよう、設備や通信システムをオペレーションルームと同等の対応ができるものにし、スペースを有効活用することもある。また、オペレーションエリアに近接している場合、パーティション等での防音対策も必要。

6~7割のセンターでリフレッシュスペースを設けている。広さの目安は休憩時間の取り方・オペレータの人数によって異なる。また、受付のあるセンターは4~5割で、一般的にインハウスのセンターでは、受付を置かないことが多い。



オペレーションエリアの広さは、センター全体の約7割。椅子や机、隣席とのローパーティションなどインテリアにかかる費用は、最低でも1席当たり15万円前後といったところ。

通常、オフィス立地を考える場合のポイントは、駅からの距離や交通アクセス、周辺地域のビジネス街としてのバリューといったところではないだろうか。しかし、コールセンターの場合は、人材確保のスタンスに立ち、さらにさまざまな角度から立地を考える必要がある。女性が夜間に一人で歩けるエリアか、通勤ルートに不快・危険を感じる場所がないか…。病院・金融機関・ATMの有無から、飲食店やショッピングなど、生活環境の充実度も重要なファクターだ。郊外や地方都市の場合、街自体の調査も不可欠。オペレータの主力である20~30代女性の人口や人口密度はもちろん、その平均学歴やパート世帯率、帰国子女数や学生数も判断材料となる。

ビルの選定についても、立地同様慎重な選定が必要とされる。ここでも基本となるのは、人材確保や運営コストへの影響だ。ビルグレードはもちろん、フロアの形状は、オペレータやマネージャの人員配置に影響を及ぼす。エレベータやトイレの数・品質なども、一般のオフィス以上に重要となる。また、OAフロアや区画毎に制御可能な個別空

調など、執務環境に直接影響する設備の未整備は、オペレータの定着率に直結し、致命的ともなりかねない。前出の(株)テレマーケティングジャパンでは、立地・設備合わせて、実に100項目にも及ぶチェックリストにより、ビル選定を行っているそうである。

快適性の確保も必須条件

立地やビル選定に続いて考えなければならないのが、どのような執務空間にするかという、オフィスの空間設計である。ここでも、一般的なオフィスの設計ノウハウだけでは解決できない問題が多い。4、5年程前からコールセンター専門の研究チームを発足し、コールセンター向けファニチャーの開発なども先駆的に手がけている(株)内田洋行営業推進部の永澤苑子氏は、コールセンターの空間設計についてこう語っている。

「大規模コールセンターの設立が目立ってきた5年程前には、CTIなどのシステムが最優先で進められ、空間環境の整備は二の次でした。しかし、最近では多くのコールセンターで、サービスレベルの向上を目指し、“人”を中心

とした快適かつ効率的な空間設計手法が取り入れられています。例えば、椅子の“肘掛け”。一般のオフィスでは、まだまだステイタスを示す“役職者用”のシンボルとして導入されることが多いのですが、コールセンターにおける“肘掛け”は、オペレータの執務の負担を軽減する、“重要な機能の一つ”として検討されます。その際、シンボルとしての肘掛けとは異なり、オペレータ個人に合わせて調整ができることが重要となります。肘の高さ・幅・前後の位置などを調整することができる、高機能なものが採用されるケースが多いですね。お客様に第一線で対応するオペレータのストレスは大変なもの。コールセンターのサービスレベルの向上には、“人”を中心とした、快適な空間環境設計が、必要不可欠となってきています」。

確かに、一般の事務所でも、昔に比べればファシリティマネジメントが浸透し、ワーカーの働きやすさやオフィスのアメニティに配慮する企業が増えてきている。しかし、未だオフィスを単なる“箱”と捉える企業が少なくないのも事実。もちろん、そこに快適さ

オペレーションエリアのレイアウト

スタッフ入口

オペレータは交代で勤務するケースが多いため、通達を徹底するのも一苦勞。オペレータの目に付くように、タイムカードのある出入口や休憩室内等に、掲示板等を設置するなどの工夫が見受けられる。

ワーカー一人当たりの占有面積は平均4.9㎡(インハウスに限った場合5.6㎡)。ただし、センター内で行う業務の特性に応じて、1㎡未満から9㎡近くまで、かなりのばらつきがある。

オペレーションエリアのレイアウトは、
① コミュニケーション
② コンセントレーション
③ マネジメント
の3項目のバランスと、加えてコストパフォーマンスとフロアの形状を加味して決定される。

スーパーバイザー

長い島型(5席以上)では、スーパーバイザーからオペレータへの直接サポートに距離がある。しかし、オフィスのスペース効率は高い。

スーパーバイザー

スーパーバイザーが素早くオペレータをサポートできる。オペレータのスキルに合わせ、席をローテーションできる。

スーパーバイザー

個別のサポートはしづらいが、スーパーバイザーからオペレータ全員への視認性が高く、業務中に緊張感を維持することができる。

スーパーバイザー

スーパーバイザーからオペレータの距離が等しく、均一にサポートできる。オフィスの形状によってはスペース確保が難しい。

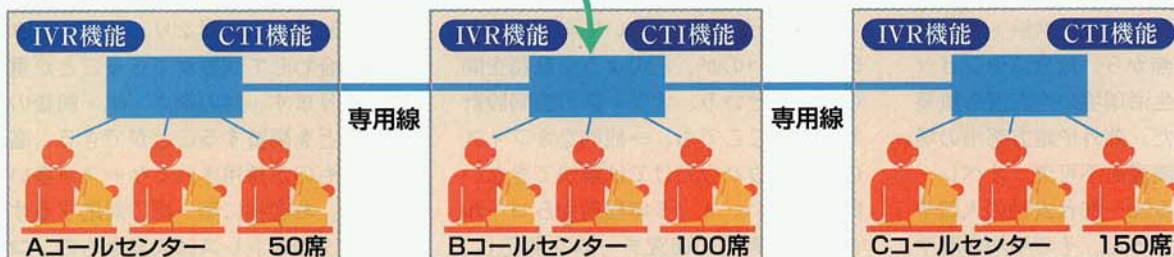


■従来のコールセンター

通話を一つのコールセンター内に一旦着信した後に、実際の応答センターを決定

- ・通話を待たせている間もフリーダイヤルの通信料金がかかる
- ・複数拠点の場合、瞬時に全体を把握するのは不可能
- ・センター間の転送には専用線での接続が必要

お客様の通話を一番近いコールセンターが着信し、その後、専用線で空きに転送



※IVR：音声自動対応システム、CTI：コンピュータと電話の融合システム

■トゥルーコンタクトによるコールセンター

通話がKDDIのネットワークにある間に応答センターを決定



- ・通話をネットワーク上で待たせている間は、通話料金がかからない
- ・各コールセンターで待ち合わせ用回線やアナウンスポートが不要
- ・各コールセンターのレポートを自動集計し、1端末でリアルタイム(30秒毎)に把握
- ・センター間の専用線は不要
- ・全オペレータから空きを探すので、待ち合わせ時間が短縮
- ・待ち合わせ通話に10段階の優先順位付けができる

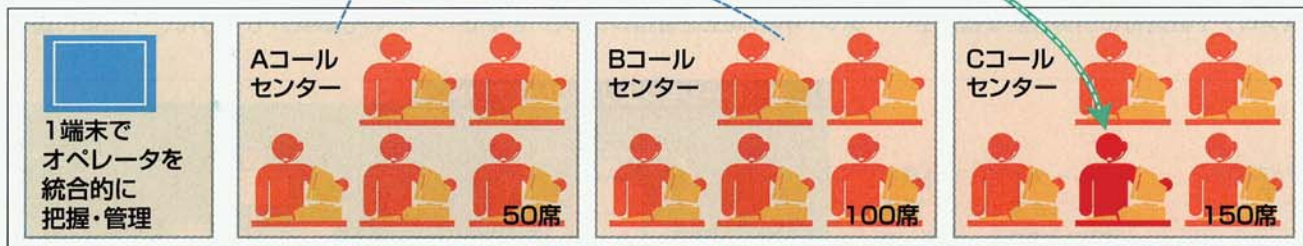
コスト削減

戦略的運営

サービス向上

戦略的運営

KDDIネットワークが全300席のオペレータをリアルタイムに管理し、最適ルーティング



を求める必然性がないと考えるからこそ、このような企業が多いのだが、コールセンターではそうはいかない。7割近くのコールセンターでリフレッシュスペースを確保していること、業務特性を考慮したレイアウトを採用していること、また、テクノストレスにも配慮した機能的なファニチャーを導入することなど、これらの取り組みは決して伊達ではなく、コールセンターの必須要件と言えるのである。

通信キャリアも新サービス開始

コールセンターは、読んで字のごとく“電話をかける・受ける場所”だ。デベロッパーがその立地を、オフィスサプライヤーがそのアメニティを追求するなか、通信キャリアも、昨今のコールセンターニーズに合わせ、新たなサービスを提供し始めた。

コールセンターにおける着信の基本

となる着信課金サービス、いわゆる「0120」だが、現在のところ、ほぼNTTの独占状態となっている。しかし昨年4月、このフリーダイヤルを電話番号の変更なしに他キャリアに変更できる“ナンバーポータビリティ”が導入されたことで、新たな局面を迎えている。競争促進による料金の低廉化、機能の充実化が期待され、今後2年間の市場予測は約2倍増。これが全てコールセンターの拡大によるとは言えないまでも、大きな割合を占めることは間違いない。

このナンバーポータビリティ導入と同時に、通信サービスでもコールセンター向け新商品が登場した。KDDIが提供するコールセンター向けソリューション「トゥルーコンタクト (True Contact)」は、全国に複数のセンターを運営する企業にとって、まさに待望のサービスだ。その最大の特徴は、ユーザーが着信電話をKDDIのネットワー

ク内でコントロールできることにある。応答センターの決定や優先接続、通話の待ち合わせといった、通常は自社センター内で対応しなければならない機能を通信キャリア側が受け持ち、全国の複数のセンター全席から空いたオペレータに接続。しかも、1カ所の端末で、全拠点の稼働状況をリアルタイム(30秒毎)に把握することができる。また、着信をKDDI側でのアナウンス等により待たせている間は、通信料金がかからないため、通信コストやアナウンスのための設備コストも大幅に低減される。このような大規模コールセンター向けソリューションサービスの提供は、日本ではKDDIが初めてであるが、今後は、各通信キャリアから次々と新たなサービスが登場すると思われる。企業側は、より容易に、大規模かつ戦略的なコールセンターを構築することが可能になるのである。

コールセンターの実際

《業界別に見たコールセンターの活用と運営ノウハウの具体例》

日本航空のコールセンター

これまで、コールセンターに関連する各業界の取り組みについて解説してきたが、では、実際、コールセンターを運営する側では、どのように取り組み、どのようなノウハウを駆使し、そしてどのような問題点が生じているのだろうか。実例として、家電メーカー、運輸、各業界において先駆的な取り組みをみせる2社を紹介するとともに、より具体的なケーススタディとして、札幌、東京、大阪、福岡の4カ所にコ

ールセンターを展開する日本航空(株)を取り上げ紹介してみたい。

日本航空が、現在のようなスタイルでコールセンターを構築したのは、今から5年前の平成9年のこと。航空業界トップの日本航空でさえ、コールセンターの歴史は5年ほどでしかないのは意外だが、電話予約センター自体は50年来の歴史を持っている。以前までの電話予約センターは、全国に15カ所。全国を地方別にテリトリー分けし、電話番号も全て異なるものであった。それを全国共通となる0120のフリーダイ

ヤル導入を契機に4カ所に統合したのである。もちろん、この4拠点は、エリア分けの着信に対応するものではなく、外部からはあたかも一つのセンターで対応するかのようなシステムを構築している。これは、ただ単に拠点を統合したという以上に大きな意味があり、事実上コールセンター運営のスタートと言うべき変革であった。

複数の拠点によるメリット

「コールセンターは、コスト面だけを考えると、なるべく1拠点に統合化

家電メーカー

シャープ株式会社



家電からAV、パソコンまですべての製品に関して、買物・使い方の相談、修理依頼に一括対応する、家電メーカー初の総合コールセンター

大手家電メーカーのシャープは、昨年6月に全国のコールセンターを幕張(千葉)と八尾(大阪)の2つの拠点に統合した。同社の電話でのユーザー対応は、30年程前より「お客様相談窓口」として全国で稼働していたが、このシステムでは窓口が多すぎ、「商品個別に的確な対応ができない」「ユーザーの声が製品に反映しにくい」など、非効率かつ不満の多いものとなっていた。

「今回のコールセンター統合の狙いは、お客様の立場に立った顧客サービスの実現と、そしてお客様のお問い合わせを製品にフィードバックすることです」(シャープ(株)コールセンター担当 柿本政昭氏)。

すべての相談窓口を東阪の2拠点に統合し、製品知識の豊富なスタッフが担当。ユーザーの要求に的確に応え、不満の解決を図る。また、製品の改善や、取扱説明書の記載に関して、ユーザーの問い合わせが直接製品に反映されるシステムに変更。このようなシステムは、カスタマーサービスの理想形の一つとして、他のメーカーにも浸透していくことだろう。

運輸

日本通運株式会社



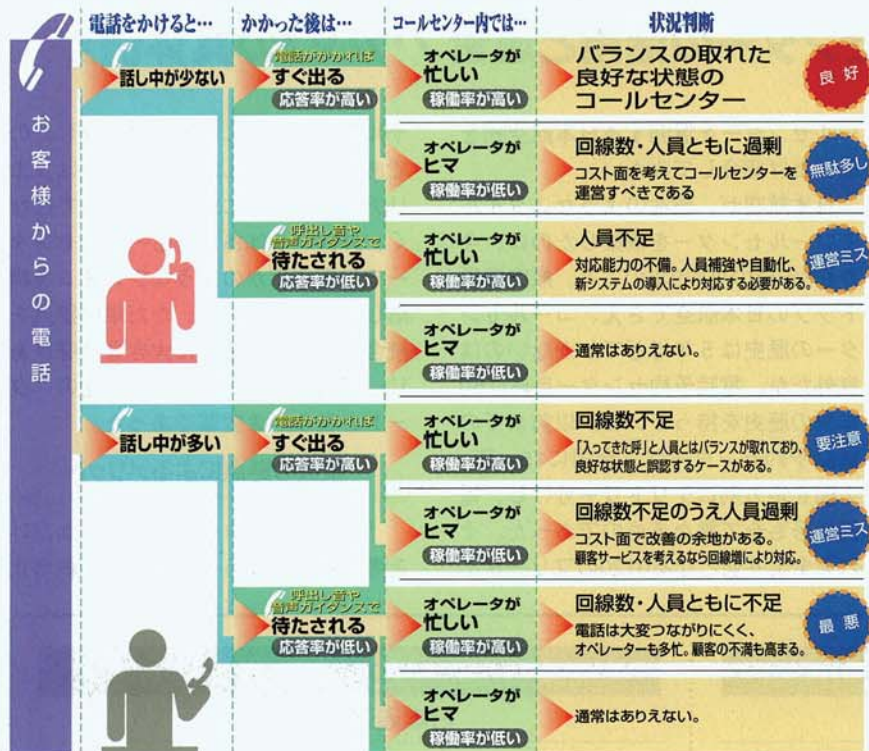
関東一円のペリカン便の集荷・再配をはじめ、商品や配達状況の問い合わせを一手に引き受ける、コールセンターによる顧客対応の新スタイル

小口の荷物に関して、日本通運とユーザーとの主な接点は、ドライバーと電話窓口の二つ。「数少ないお客様との接点として、集荷やお問い合わせ、クレームに対して、統一した品質のサービスを提供するために、電話での窓口を1カ所に集中させたコールセンターをつくりました」(日本通運(株)コールセンター担当課長 小林勝氏)。

現在のスタイルになったのは3年前。それまでは、約800カ所の各拠点でばらばらに集荷を引き受けており、拠点が異なるとサービス水準も異なっていた。これを、拠点を1カ所に統合し、データベース化を促進することで、誰が対応しても同一のサービスを提供できるように改善。また、以前は把握できなかったユーザーのニーズを的確に収集・分析し、それを業務にフィードバックすることで、サービスの質の向上にもつながっている。

現在はまだ試行段階で、対象エリアは関東一円のみであるが、今後このシステムを確立し次第、全国に展開させていく予定となっている。

コールセンター内の状況判断



したほうがメリットがあります。しかし、弊社では、リスクマネジメントや運営面を考慮し、全国4カ所にセンターを設置しました。航空業界は、台風や大雪といった天候に左右される業界ですから、その情報収集には、全国に拠点を確保した方が都合がよいのです。また、人員の採用に当たっても、数カ所に分散している方が柔軟な対応が可能ですし、あまり大きなコールセンターになると、労務管理や品質管理、コミュニケーション面といった、規模のデメリットが発生するものです。それらを見極めたくて、現在の体制となっているのです」(日本航空(株)前コールマネージメントセンター次長 監査室長久保田正晶氏)。

加えて久保田氏は、複数の拠点を構築するメリットとして、センター毎に比較評価ができることや、ライバル意識からコールの質が向上することを挙げている。

コールセンターを実際に運営する場合、まず問題となるのは人材の質とその維持である。オペレータは派遣・パート社員がほとんどで、スキルはばらばら、しかも交代制のシフト勤務で、まさしく労働集約型のビジネスだ。しかし、電話対応は直接お客様に接しているだけに、企業としても安易な妥協はできない。そんななか、一定水準以

上のコール品質を維持していくのは、まさに生産工場において品質管理を行うQCに等しい。企業独自の設定した品質基準と、その水準を維持しているかを常にチェックしていく機能が必要不可欠なのである。

日本航空が受信する電話予約は、1日平均約4万コール。この莫大な顧客からのコンタクトに対し、1通話1通話、適切なサービスを実施していくことは並大抵のことではない。複数のセンターを構築し比較検証していくこと。また、運営に拠点間の競争原理を導入すること。これらは、高い水準でコール品質を維持するため、極めて理に適った手法と言えるだろう。

難しいパフォーマンス評価

コールセンターが目標とするのは、質の高い顧客サービス。これには、電話対応のクオリティに加えて、センター全体のパフォーマンスをチェックしていく必要がある。しかし、ここで一つ注意しておきたいのが、このパフォーマンスとは、工場における不良品発生率や営業における売上という、わかりやすい基準で検証できるものではないということだ。お客様からコールセンターへの着信は、時間、曜日、月、それに新発売や特売セール、TVや雑誌での電話番号PRの有無によって大き

く変化する。それらの変動にどのように対応しているかがパフォーマンスであり、そこには様々な基準が存在する。この点を見失い、コールセンターに工場や営業の理論を持ち込んで、大きな間違いを犯すこととなる。

例えば久保田氏は、コールセンターを評価するうえで最も一般的に用いられる「応答率」も、ただ単に高ければ良いわけではないと指摘する。応答率とは、着信した電話にオペレータが応答した割合のこと。単純に考えれば、100%に近ければより良い顧客サービスに思える。事実、コールセンター事業をアウトソーシングした場合など、クライアントとアウトソーサーとの間で、この数値が評価の基準となるケースが多い。しかし、そこには大きな落とし穴があるのである。

誤解されやすい応答率

応答率とは、確保した回線内で対応できた割合。つまり、着信されなかった話し中の電話は母数に含まれない。確保する回線を少なくすれば応答率は容易に上昇するが、いつかけても話し中のコールセンターを構築しても、顧客サービスの面から、これが逆効果であることは明白であろう。かといって回線数を増やしても、オペレータが不足していれば応答率は低下。配員が多すぎれば、コールセンター運営で最もコストがかかる人件費が過剰ということになる。

「応答率というのは、なるべく高くとしようとする目標ではなく、そのセンターがどのような状況であるのかを指し示す警告灯のようなものと言えますね。例えば、応答率が70%以下となると、単にサービス能力が低下するだけでなく、それ以上の損失が発生するのです。私は“魔のサイクル”などと呼んでいるのですが、応答率の低下によりお客様を待たせるケースが増えた場合、繋がった電話では、まずクレーム処理から入らなければなりません。その分、1通話にかかる処理時間が増加し、オペレータの対応能力は一層低下することになるのです。加えて、常にクレーム処理を余儀なくされるオペレータの意欲は低下し、これは退職者の増加といった、センターの存続を左右する問題へと発展しかねません。もちろん、弊社のようなチケット予約業務とメーカーのカスタマーセンター

とでは、1通話の平均時間も違えば、電話をかけてくるお客様の気持ちも違います。自社なりに日々のセンターの状況データを分析し、どのあたりをバランスの取りどころと考え、サービス水準として定めるのか。これがコールセンターマネジメントの第一の課題ということになります」(久保田氏)。

評価の基準はバランスポイント

コールセンターの状況を計る要素を列挙すると、オペレーションの状況を診るための①配員数、②出席率、③稼働率。対応能力を診るための①総コール取得数、②1時間あたりの取得数、③1通話あたりの平均通話時間、④平均後処理時間。サービスの状況を診るための①話し中率、②応答率、③規定時間内応答率、④平均応答遅延時間などが挙げられる。これらの様々なファクターがあらゆる角度から絡み合うなか、企業独自のバランスポイントを見出していくのは確かに困難なことだ。しかし、コールセンターを評価することは、この設定したバランスをどれだけ維持しているかを診ることに他ならない。まず基準が明確化されていなければ、その評価さえおぼつか

くなるのは明らかなのである。

必要とされる柔軟性ある組織

的確な基準を設定し、ベストな状況を常に維持していくことが求められるコールセンターの運営。「その体制に最も必要とされるのは何であるか」との問いに、久保田氏は、フレキシビリティに富んだ組織を構築することが秘訣だと語る。

「バランス感覚が重視されるコールセンター運営では、いかに柔軟性のある組織を構築できるかがポイントになります。弊社では、拠点毎に役割分担を明確化しており、例えば、東京はオープンを5時半にして早朝の応答をカバーし、福岡は夜間を、大阪はシフトを不定にして着信の変動に対応するというように、拠点体制に特徴をつけることで全体として柔軟な対応が可能となるようにしています。それに併せて必要となるのが、正社員と契約社員の構成比を変化させたり、配員の勤務シフトパターンを多様に設定したりすることです。正社員主体の札幌、東京と大阪はコスト効率を考え契約社員主体、福岡はこの比率を半々とし、配員は全体として正社員3割、契約社員7割と

なっています。また、オペレータの勤務時間シフトも10パターン以上にのぼり、週の勤務日も様々。これらを合理的にマネジメントすることで、地域事情や着信変動、加えてコストパフォーマンスに考慮した、ベストミックスでの対応を追求しているのです」。

コールセンター運営の理想像

コールセンター運営が目指すものは、着信がどのような状況にあっても、クオリティの高い電話対応と顧客サービスを実施するという、いたって単純なものだ。しかし、その実現がいかに大変なことであるかは、これまで記してきた日本航空の事例をみてもうれば理解できるだろう。

企業理念に基づくサービス水準の明確化。しっかりと数値化された評価データ。そのデータから導かれた、バランス感覚のある運営システム。その運営を可能とする柔軟性に富んだ体制。これら全てを、自社の経験のなかから構築していくこと。これら一つひとつが欠けることなく行われていることこそ、理想のコールセンターの実現に向けたマネジメントであると言えることができるのである。

プロフェッショナルによるコールセンターの運営

株式会社テレマーケティングジャパン

(株)テレマーケティングジャパンは、日本のコールセンター事業に創成期から携わってきたアウトソーシングエージェンシーである。その運営は、インハウスのそれとどこが違うのか。同社常務取締役の宮沢孝夫氏にお話をうかがってみた。

まず宮沢氏は、インハウスのコールセンターとアウトソーサーとでは、コストパフォーマンス面での違いが大きいと語る。上記の日本航空の例でも明らかなように、コールセンター運営に不可欠なのは、合理性から導かれたバランス感覚。しかし、一般企業では、その体系的な整理を行っているケースが少ない。そのため、通常の企業経営で培った勤や経験でコールセンターを運営せざるを得ず、どうしても余計なコストがかかって



しまうという。インハウスでは、目標や基準の設定以前に、まず立ち上げが先決問題となること。また、担当者が業務を速やかに進めることだけに終始し、バランスポイントの把握をおろそかにしがちなことも、その要因と言えるだろう。

加えて宮沢氏は、もう一つの大きな差異として、人材面への考え方の違いを挙げた。コールセンターでは、オペレータに不可欠な「好感をもった電話対応ができる」という資質を有する人材を集めることが、いかに大変であるかを認識しなければならないと言う。確かに、いくら経験豊富な人材でも、電話で「あなた、そんなことも知らないの?」という対応、もしくはそう聞こえてしまう対応をするようでは、オペレータとして失格だ。しかし、実際、このようなケースはコンピュータ会社のカスタマーセンターなどでよく耳にする。

結局のところ、コールセンターとは人がサービスを提供するところ。優秀な人材を採用し、育成し、そして長期間勤務してもらうことがなによりも重要なこととなる。反面、業務は海軍戦術に依るところが大きく、その規模の確保が難しい。人材の質・規模の、どちらか片方だけを満たせばよいのなら、既存の経営手法でも可能であろう。しかし、その両方を同時に維持するためには、必要となるのは勤や経験ではなく、科学的に裏付けられたマネジメントである。その点のノウハウの有無が、プロフェッショナルなコールセンター運営を可能とするか否かの、分岐点となっているといえる。

コールセンターの地方への進出

《自治体優遇策の判断ポイントとコールセンター向け物件一覧》

人材の安定確保を見極める

コールセンターに関する様々な取材を終え、常に話題に上ったのが人材確保と立地選定の問題であった。そこで本稿の最後に、その問題を踏まえううえで、コールセンターの地方進出と、各都道府県が取り組む誘致策について考えてみることにする。

近年、コールセンターを地方都市に設立するケースが増加してきている。これは、運営上最もコストのかかる人件費を低廉に抑え、良質な人材を大量に確保しようとする施策に他ならない。注意したいポイントは、人件費の安さだけでなく、どれだけ人を集められるのかをしっかりと見極めることだ。地方都市にはパートタイマー市場そのものが存在しないところもあり、そのような都市での人材確保は非常に困難となる。アルバイトニュース等の雑誌が発行されているか否かが、その目安となるだろう。ある企業のコールセンター担当者の話によると、人口が30万人以下の都市では、将来的に複数のコールセンターが集積した場合、人材確保が難しくなるため設立を控えるということである。もちろん、希望するセンターの規模・内容もあり、一概に小規模な都市では不可能と言い切れるものではないが、現在の状況だけでなく、将来を見越した都市選定が必要であることは間違いない。

地方自治体の優遇策

現在、コールセンターの進出が進んでいる地方自治体としては、沖縄や北海道が有名だ。この成功例を踏まえ、他県でも、積極的に誘致に乗り出すところが増えてきている。これら地方自治体の打ち出す優遇策について、その判断ポイントを記してみたい。

まず優遇策の代表として挙げられるのが、「電話代の8割補助（企業側の2割負担）」といった通信費補助である。沖縄県を皮切りに、各県がそれぞれの負担割合を提示しているが、どこが有利か、単純に割合だけでは判断できない。例えば、2割という企業負担額が、通信費の実費にかかるものか、通信の



基本料金にかかるものなので、助成額は大きく異なる。通信コストに関しては、通信キャリアの新商品や個別交渉で、かなりの低減が可能となるため、実費の5割補助の方が有利である場合も考えに入れておきたいところだ。また、複数のコールセンターを構築し、通信キャリアと本社一括で契約している場合、その地方での通信費補助が受けられないケースも多い。こういったコールセンターの実情にそぐわない点を考慮したうえで、各県の助成を比較する必要があるだろう。

次に、オペレータ等の雇用に対する補助金制度だが、ここにも、地方自治体がコールセンターの仕組みを理解せずに制定した優遇策がみられる。コールセンターの運営上、その人員体制はかなり流動的なものとなる。実際問題としてオペレータの退職は、どのコールセンターでも避けられない。そんななか、雇用助成を5年間継続して勤務した場合にのみ行うという施策では、明らかにナンセンスと言える。自治体側は地元の雇用促進に向け助成を行うため、一時雇用に援助し難いのは分か

るが、コールセンターの実情を踏まえ、一考願いたいところである。

その他の優遇策としては、オフィス賃料など施設の運営費にかかる助成、自治体が敷設した光ファイバー等を無料で開放するもの、電気料金の負担、各種の減税策などが挙げられる。これら助成においては、自社のコールセンターが助成対象となる規模・内容であるかという交付要件はもちろん、助成期間や交付限度額などにも留意しておくべきだろう。

今まで自治体の優遇策について、その注意点を記してきたが、これは、これら優遇策が活用しにくいと言っているのではない。自治体側も、今までの反省から、より実効性のある助成を行うことで、自県へのコールセンター誘致を推進しようと努めている。企業側も、より有利な立地にコールセンターを設立できれば、それに越したことはないだろう。しかしそれには、コールセンター設立の目的と、その目的別の特性を理解し、それぞれの助成内容を正しく把握したうえで、検討していくことが必要とされるのである。

コールセンター向け特選物件

下記の物件表は、生駒シービー・リチャードエリス(株)の物件データから選出した、全国のコールセンター向けビルの空室一覧である。選出した基準は、①昭和60年以降竣工 ②OAフロア ③近隣にコンビニあり ④女性が深夜一人で通勤できる周辺環境 ⑤電気容量40VA/m以上 ⑥

個別空調 ⑦空調及び入退室の24時間対応の7項目。その他の特徴についてはA～Mの記号により備考欄に記している。お問い合わせは、生駒シービー・リチャードエリス(株)フリーダイヤル0120-289811まで。現在コールセンターの構築を考えている企業に、お役立ていただきたい。

- 備考一覧
- A. 形の整った無柱オフィス
 - B. 光ファイバー引込済
 - C. 非常電源追加設置スペースあり
 - D. 最寄駅がターミナル駅
 - E. 近隣に銀行・ATM機あり
 - F. 他社コールセンターが入居中
 - G. 近隣に買物・飲食施設が充実
 - H. ビル内にコンビニあり
 - I. 共用部にリフレッシュスペースあり
 - J. NTT以外の通信キャリア選定可
 - K. 区画毎冷暖切り替え可能な空調
 - L. 耐震・制震・免震ビル
 - M. 進出の際に自治体の支援制度あり

全国	所在地	駅徒歩	貸室階	面積 (m)	面積 (坪)	賃料 (／坪)	保証・敷金 (／坪)	共益費 (／坪)	備考	コード
北海道	札幌市中央区	3分	9	343	103	14,000円	19.6万円	3,800円	ABDEGJM	01-0083
	札幌市北区	3分	3	378	114	10,000円	12.0万円	3,800円	ABDJM	01-0108
	札幌市北区	1分	14	545	165	14,000円	16.8万円	4,000円	ABDEFJM	01-0117
	札幌市中央区	1分	9	609	184	14,545円	17.5万円	4,496円	ABDEGJM	01-0075
宮城県	仙台市青葉区堤町	1分	3	162	49	11,000円	13.2万円	3,500円	ABEJK 地下鉄北仙台駅直結	10-0039
	仙台市青葉区花京院	7分	13	341	103	16,000円	28.8万円	3,504円	ABFHIK	07-0073
	仙台市泉区泉中央	5分	3	477	144	11,000円	11.0万円	2,500円	ABGIK 平面自走式駐車場120台完備	01-0125
埼玉県	さいたま市桜木町	5分	14	528	160	25,000円	60.0万円	4,700円	ADEG	02-0027
	さいたま市吉敷町	1分	7	532	161	20,000円	20.0万円	4,000円	AE 駅直結、2階銀行入居	04-0347
	さいたま市上落合	3分	8	793	240	21,000円	25.2万円	込	AEGI 10月入居可	01-0065
東京都	新宿区西新宿	4分	5	307	93	25,000円	30.0万円	4,000円	ADEGK	03-0208
	渋谷区円山町	7分	13	1,000	302	30,000円	36.0万円	込	ABDEGIK 11月入居可	10-0121
千葉県	千葉市美浜区中瀬	2分	7	516	156	相談	相談	4,760円	ABCDEFGHIK ※OAフロアは個別対応	01-0012
	船橋市本町	5分	6	837	253	13,000円	15.6万円	4,550円	ACEFGI 入居日相談 ※OAフロアは個別対応	01-0021
	千葉市中央区新町	2分	8	1,201	363	相談	相談	5,685円	ABCDEFGHIJK 大型百貨店複合ビル	03-0116
神奈川県	藤沢市藤沢	7分	5	449	136	13,000円	13.0万円	3,000円	BCDEFGJK	01-0093
	横浜市港北区新横浜	2分	2	470	142	12,000円	14.4万円	3,000円	BDEGK 4月入居可	01-0138
	横浜市西区みなとみらい	9分	15	1,130	342	相談	相談	7,008円	ABEGHJ ビル内食堂・レストランあり	02-0034
	横浜市保土ヶ谷区神戸町	4分	4	1,847	558	相談	相談	5,983円	ABCEFGHIJKL	01-0022
愛知県	名古屋市中村区名駅	3分	17	331	100	21,000円	42.0万円	4,800円	ADEFGI 6月入居可	03-0030
三重県	四日市市安島	1分	3	535	162	10,000円	12.0万円	3,000円	DEGM 4月入居可	01-0117
岐阜県	岐阜市橋本町	4分	3	337	102	11,570円	17.4万円	4,297円	ABDE	01-0259
大阪府	豊中市新千里東町	1分	4	196	59	18,181円	43.7万円	5,044円	ABDGJL	02-0059
	大阪市中央区備後町	4分	3	225	68	10,909円	13.1万円	3,966円	BCEGJ KDDI電報局入居の通信ビル	04-0699
	大阪市中央区城見	1分	37	1,337	404	17,000円	20.4万円	4,500円	ABEFGHIJKL	13-0504
兵庫県	神戸市東灘区本山南町	8分	3	189	57	8,500円	10.2万円	3,500円	ABCEFGJK	04-0047
広島県	広島市中区袋町	5分	9	989	299	15,000円	27.0万円	4,000円	ABEGJKL	06-0110
	広島市中区東白島	2分	8	1,392	421	13,123円	15.8万円	3,537円	ABCEGI 6月入居可	01-0069
愛媛県	松山市二番町四丁目	2分	5	169	51	10,578円	12.7万円	2,314円	ABEGKM 地下階飲食店	01-0154
	松山市三番町四丁目	5分	4	269	81	10,000円	12.0万円	2,300円	ABEGKM	01-0143
福岡県	福岡市中央区天神	1分	5	294	89	19,000円	28.5万円	3,500円	ABDEG	01-0197
	福岡市博多区御供所町	3分	6	321	97	12,000円	14.4万円	3,500円	ABCI 4月入居可	01-0258
	福岡市中央区天神	5分	7	490	148	13,500円	16.2万円	3,500円	ABCDEGIL	01-0219
鹿児島県	鹿児島市山之口町	2分	6	579	175	未定	未定	未定	ACEGK 10月入居可	01-0027
沖縄県	那覇市おもろまち	5分	6	702	212	11,000円	13.2万円	3,000円	BCGIKM	01-0060

■お問い合わせは、生駒シービー・リチャードエリス(株) ■
フリーダイヤル 0120-289811 まで